

**д-р Елизабета МИТРЕВА**

**БИЗНИС КОМУНИКАЦИИ**  
**- теорија и практика -**

---

**ЕДИЦИЈА МЕНАЏМЕНТ  
НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ**

---

Рецензенти:

**Проф. д-р Трајко Мицески**

**Доц. д-р Еленица Софијанова**

Уредник:

**Елизабета Симоска**

Јазична редакција:

**Јасмина Пакашки**

Превод на англиски:

**м-р Весна Продановска**

Технички уредник:

**Владимир Димитров**

Ликовно-графички апликации,

дизјн на корица и layout:

студио „Стем“

Издавач:

**BIGOSS - Скопје**

**м-р Стево Темелковски**

Печати: **РИ-Графика**

Скопје, 2010 год.

---

© Елизабета Митрева 2010.

БИГОСС дооел - Скопје

“Гуро Стругар” 15, Скопје

Република Македонија

тел: 02/ 3117 398

e-mail: bigoss@unet.com.mk

**д-р Елизабета МИТРЕВА**

# **БИЗНИС КОМУНИКАЦИИ**

**- ТЕОРИЈА И ПРАКТИКА -**



**BIGOSS**

---

CIP - Каталогизација во публикација  
Народна и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски",  
Скопје

005.96

МИТРЕВА, Елизабета

Бизнис комуникации : теорија и практика / Елизабета Митрева.  
- Скопје, Bigoss, 2010. - XIV, 206 стр. : илустр.; 21 см. - (Едиција  
Менаџмент на човечките ресурси)

Фусноти кон текстот. - Предговор кон едицијата / Цветко  
Смилески: стр. v-vi - Библиографија: стр. 201-206

ISBN 978-9989-44-148-6

а) Деловно комуницирање

---

## Предговор кон едицијата

Поводот за воспоставување на посебна едиција Менаџмент на човечките ресурси на издавачот БИГОСС е барем во едно различна од сличните потфати. Имено, кога ја дадов идејата за оваа едиција издавачот, веќе имаше публикувано неколку наслови од оваа област. Личната пврзаност на директорот на издавачката куќа со авторите на тие публикации и мојата посредна инволвираност во настанувањето на тие дела, ме поттикнаа да му предложам на издавачот, инцидентните појави на вакви наслови да бидат обединети со единствена функционална фокусираност: презентирање на индивидуалните научни сознанија на авторите во контекст на придонесот на менаџментот на човечките ресурси во трансформацијата на македонските организации, приватни и државни, профитни и непрофитни. На тој начин, без оглед на фундаменталната оригиналност на научните сознанија, нивната објективност во презентирањето на определени законитости и решенија од нашиот локален контекст ќе претставува значаен придонес во натамошниот развој на менаџментот на човечки ресурси како научна дисциплина, воопшто и унапредување на неговата практика во нашите организации, посебно.

Поаѓајќи од ваквата определба, јас очекувам авторите на идните публикации од оваа едиција да ја искористат оваа ретка можност во нашиот ограничен простор за јавно публикување на научните сознанија, но истовремено да ја зголемат својата одговорност кон пишуваниот збор кој на овој начин ќе стаса до поглем број, не само колеги, туку и до најстрогите судии на вредноста на тој труд – непосредните практичари на менаџментот на човечките ресурси. Од тука и потребата во трудовите да се презентира актуелното ниво на третираност на определен аспект во

современата светска литература и практиката и мерките за унапредување на таа практика кај нас. Задоволувањето на овие барања ќе бидат клучни критериуми при одлучувањето за вклучување на определени наслови во оваа едиција. Во тоа име, јас со задоволство се потпишувам како иницијатор на оваа едиција.

д-р Цветко Смилевски

Во Скопје, 6.11.2005 год.

## ПРЕДГОВОР

*Комуникацијата е есенцијална вештина за Вашиот иден успешен бизнис и за успешни лични врски и релации. Добрите комуникациски вештини се клуч за деловен успех, па затоа оваа книга ќе Ви овозможи да ја совладате умешноста на говорење, слушање и размислување – клучни вештини во насока на промовирање на себереализацијата, засилување на самодовербата и кревање на нивото на разбирање меѓу вработените и околината. Комуникацијата има влијание секаде каде што ќе се појавиме, може да ја користиме за да влијаеме врз секоја интеракција со околината на позитивен начин, со развивање на неопходните вештини за ефикасно и ефективно комуницирање.*

*Оваа книга ќе Ви помогне да ги подобрите комуникациите во Вашата компанија и врз основа на вистински информации ја креирате визијата, мисијата и политиката на квалитет, односно проектирате и имплементирате систем за тотално управување со квалитетот.*

*Во оваа книга ќе добиете корисни насоки како да проектирате и имплементирате информacion потсистем како дел од TQM (Total Quality Management) системот, како да ги зајакнете менаџерските функции, што ќе доведе до квалитет на деловните процеси, производи/услуги.*

*Програмата во оваа книга ќе Ви овозможи да низ практични вежби и активности се стекнете со стратегии и техники за подобрување на Вашите комуникациски вештини како:*

- организирање презентации и јавно говорење;
- моќта на говорот;
- говорот на телото;

- интонацијата при говорењето;
- организирање ефикасни состаноци;
- позитивна и ефикасна евалуација;
- зголемување на самодовербата во јавните настапи и во настапите пред колегите;
- ефикасна организација на јавните настапи;
- моќта за убедување и мотивирање, како и одржување на интересот на публиката (важноста на изборот на зборови);
- практични совети како да ја подобрите комуникацијата со Ваши деловни партнери од светот.

Оваа книга е наменета и за сите деловни луѓе кои се заинтересирани за унапредување на деловните процеси во нивните компании, унапредување на деловните комуникации внатре во компанијата и кон околината, како и подобрување на сопствените комуникативни вештини и настапи во јавноста.

Ќе се обработат повеќе тематски целини и тоа:

- теориски аспекти на комуникациите;
- одговорноста на топ менаџментот за обезбедување квалитет на деловните комуникации;
- проектирање на информacion потсистем;
- способност на менаџментот - услов за градење добар информacion систем (работа во тимови и групи);
- комуникациски вештини;
- презентациски вештини;
- вештина на преговарање.

### **Зошто Ви е потребна оваа книга?**

Подобрувањето на деловните комуникации и градење добар информacion потсистем значи унапредување на деловните процеси, зголемена мотивираност на вработените, подобра работна атмосфера, а како најглавно, задоволен купувач, но тоа се оние резултати кои навидум не се мерливи, но се многу значајни за опстанок на компаниите и нивен одржлив развој.



Преку проектирање на информациониот потсистем за квалитет се проектира добар документиран систем за квалитет на сите деловни процеси и претставува основа за успешна примена на методите и техниките на квалитет и ефикасна тимска работа.

Притоа, се остварува вертикална, хоризонтална и дијагонална поврзаност помеѓу вработените, според структурата на пирамидата. Така да, обезбедувањето квалитет во компанијата, е проследено со текот на информациите согласно текот на стандардната оперативна постапка (SOP). На ваков начин, се подобрува неговата ефикасност и ефективност, во поглед на текот на информациите за квалитетот и воспоставување поефикасен систем на контрола. Преку предложениот QC-CE (Quality Circle-Cause and Effect) модел за квалитет се дефинираат обврските и одговорностите на сите вработени. На тој начин се создаваат правила на однесување и се постигнуваат добри меѓучовечки односи.

Оваа книга ќе Ви овозможи да го подигнете квалитетот на Вашите деловни комуникациски способности на високо и достоино ниво, кое во понатамошното Ваше работење во деловниот живот ќе Ви донесе полесна и посигурна позиција за преговарање и делување во бизнис опкружувањето. Воедно ќе придонесе:

- да бидете вешти во брзо структурирање на Вашите мисли;
- да знаете како да ги препознаете и анализирате потребите на оние кои Ве слушаат;
- да можете да го дадете она што е потребно, за да ја остварите Вашата цел;
- да ги научите тајните на деловната комуникација.

Оваа книга прифатете ја како обука наменета за јакнење на индивидуата. Умешноста на комуникација води до зголемување на Вашата самодоверба, продуктивност и успех на компанијата.

Елизабета Митрева

## **Preface**

Communication is an essential skill necessary for everyone's future success and successful relations and relationship. Good communication skills are the key of every business success and therefore this book will provide you with an assistance to overwhelm the oral competences, listening and thinking – which is the key in promoting the self-realization, enhancing the self-confidence and increasing the level of comprehension among the employees and surroundings as well. The communication applies its influence in every corner where we are; hence we are able to use it in order to make an impact in each interaction with the environment in a positive way, by developing necessary skills for efficient and effective communication.

This book will assist you in the improvement of the communications within your company. Thus based on the true information you will be able to create a vision, mission and quality politics also to design and implement a total quality system management.

The book will provide you with useful directions to design and implement an information subsystem as a part of the TQM (total quality management) system and how to strengthen up managerial functions, which will provide a higher quality business process, products/ services.

The programme in this book will enable you to gain strategies and techniques for improvement of your communicational skills through practice such as:

- organizing presentations and public speeches;
- power of speech;
- body language;
- speech intonation;
- organizing efficient meetings;

- positive and effective evaluation;
- enhancing self-confidence in the public performances and while briefing and debriefing;
- efficient organizing of the public performances;
- power of persuasion and motivation, how to maintain the audience's interest (the significance of the choosing the right language);
- practical advice of how to improve the communication with your worldwide business partners.

This book is aimed for every businessmen that is interested in promoting of their business processes within their company, improvement of the business communications inside the company and around, as well as the improvement of own communication skills and public performances.

Certain themes will be analyzes such as:

- theoretical aspects of communication;
- responsibility of the top management in providing quality of the business communications;
- designing an information subsystem;
- management abilities – a condition for building a good information system (team and group work);
- communication skills;
- presentation skills;
- negotiation skills.

Why do you need this book?

Improvement of the business communications and building a good information subsystem means an improvement of the business processes, increased motivation of the employees, better working environment and as the main one, a content purchaser; all those are the results that are not apparently measurable but very important for company's survival and their sustainable development.

Through designing an information quality subsystem a well documented quality for all business processes that presents a base for a successful methods and techniques for efficient teamwork implementation is being

designed as well.

According the pyramid structure a vertical, horizontal and diagonal linkage among the employees is being accomplished as well. Therefore, the quality providing of the company is followed with the information flow according the flow of the standard operative procedure (SOP). Thus its efficiency and effectiveness concerning the information flow and the establishment of a more effective control system is being improved. Through the suggested QC-CE (Quality Circle-Cause and Effect) quality model, the obligations and responsibilities from all the employees are defined. Therefore the rules of well behavior are being created which are leading to better mankind relations.

This book will provide an opportunity to raise the quality of your business communication skills to a higher and respectable level that in your future business life will lead you to an easier and safer position for negotiation and acting in the business environment. There it will contribute to:

- become skillful in the fast decision-making and of your opinion;
- to know how to recognize and analyze the needs of the ones that listen to you;
- to be able to give what is needed in order to accomplish you purpose;
- To find out the secrets of the business communication.

This book should be accepted as a training aimed to strengthen each individual. Communicational skillfulness leads to increasing of your self-confidence, productivity and success of the company.

Elizabeta Mitreva

## СОДРЖИНА

---

<b>ПРЕДГОВОР .....</b>	<b>vii</b>
<b>Preface .....</b>	<b>x</b>
<b>ВОВЕД .....</b>	<b>1</b>
<b>ТЕОРИСКИ АСПЕКТИ НА КОМУНИКАЦИИТЕ .....</b>	<b>3</b>
Основи на комуникациите .....	3
Градење деловни комуникации внатре во Вашата компанија .....	4
Комуникациски процес .....	9
Каналот - медиум кој обезбедува пренесување на информацијата .....	11
Бариери во комуницирањето .....	13
Комуникациски текови - основа на информациониот систем .....	15
Вертикално комуницирање .....	16
Надолното комуницирање .....	17
Нагорно комуницирање .....	17
Хоризонтално комуницирање .....	20
Дијагонално комуницирање .....	21
Комуникациски мрежи .....	22
<b>ОДГОВОРНОСТА НА ТОП МЕНАЏМЕНТОТ ЗА ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТ НА ДЕЛОВНИТЕ КОМУНИКАЦИИ .....</b>	<b>25</b>
Улогата на лидерот во деловните комуникации .....	25
Квалитет на деловните комуникации ќе доведе до квалитет на деловните процеси .....	29
Предвидувања за иднината .....	32
Дизајнирање организациона структура како основа за проектирање на информacion систем .....	39

<b>ПРОЕКТИРАЊЕ НА ИНФОРМАЦИОН СИСТЕМ .....</b>	<b>49</b>
Потребата од проектирање на информacion потсистем .....	49
Проектирање на информacion потсистем за квалитет .....	55
<b>СПОСОБНОСТ НА МЕНАЏМЕНТОТ- УСЛОВ ЗА ГРАДЕЊЕ ДОБАР ИНФОРМАЦИОН СИСТЕМ .....</b>	<b>59</b>
Негување на тимска работа .....	59
<i>Капацитет на менаџерите - услов         за поттик на иновации .....</i>	<i>72</i>
Влијанието на нашиот менталитет и старите навики во вклучувањето на вработените во решавање на проблемите, подобрувањата и иновациите .....	73
Маркетиншки пристап кон квалитетот на деловните комуникации .....	84
Улогата на бенчмаркинг стратегијата во опстојувањето на пазарот .....	86
Улогата на методите и техниките во TQM стратегијата и проектирање на информacion потсистем .....	94
<i>Статистичка процесна контрола (SPC)         – нужност за проектирање         добар информacion потсистем .....</i>	<i>99</i>
Мотивацијата - значаен фактор за обезбедување квалитет на деловните процеси и комуникации .....	103
<i>Методологија за проектирање         систем на мотивација .....</i>	<i>111</i>
Методологија за градење добри деловни комуникации во компаниите .....	113
<i>Препораки до менаџерите за успешни         комуникации со вработените         во услови на криза .....</i>	<i>121</i>

<b>ТИПОВИ НА ОРГАНИЗАЦИСКО КОМУНИЦИРАЊЕ .....</b>	<b>125</b>
Усмена комуникација .....	125
Писмена комуникација .....	127
Планирање на технологијата за остварување	
ефикасна комуникација .....	128
Совети за користење на некои бизнис алатки .....	129
<i>E-mail</i> пораките - добра	
комуникациска алатка .....	133
<i>Chat</i> или таканаречена брза	
размена на пораки .....	134
Директна пошта до клиентите .....	138
Како се пишува рекламно писмо .....	142
Флаери - евтина и добра промоција .....	144
Невербално комуницирање .....	148
Кинезичко однесување - говор на телото	
во деловната комуникација .....	148
Феномени поврзани со гестовите .....	149
Парајазичко однесување	
(смеење, тонот на гласот, прозевачење) .....	150
Невербално комуницирање преку Вашиот	
надворешен изглед .....	152
Како да се унапреди комуницирањето	
со опкружувањето .....	154
Како да имате успех на првите	
деловни состаноци .....	154
Изгледот и деловната комуникација .....	156
Совети за постигнување успешни бизнис	
комуникации со некои земји .....	157
Бизнис комуникации со Романија .....	157
Бизнис комуникации со Австрија .....	160
Бизнис комуникации со Португалија .....	163
Бизнис комуникации со Турција .....	166
Некои техники при преговарање во продажбата .....	170
Како да бидете поубедливи пред	
потенцијалните купувачи .....	170
Победете го и „добриот“ и „лошиот полицаец“ .....	175

Ефикасност во комуникацијата со купувачите .....	179
<i>Како да се одржите на глобалниот пазар</i>	
<i>и да го задржете вниманието на купувачот .....</i>	179
<i>Направете повеќе од обична</i>	
<i>реклама во медиумите .....</i>	182
<i>Пронајдете клучен пазарен сегмен .....</i>	184
Како подобро да го организирате времето	
во деловните комуникации .....	188
Половите разлики и нивното влијание	
врз деловното комуницирање .....	191
Детали што го дефинираат стилот	
на успешниот маж .....	196
<i>Часовникот и Вашиот личен печат .....</i>	198
<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>201</b>